

ЕКОНОМІКА Й УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 005.332.4:334.735

© Шимановська-Діанич Л.М., Барибіна Я.О., 2014

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», Полтава

ЦИКЛІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

Запропоновано циклічний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації згідно з фазами життєвого циклу підприємства та фазами життєвого циклу конкурентного потенціалу. Систематизовано принципи запропонованого циклічного підходу.

Ключові слова: циклічний підхід, фази, цикли розвитку, конкурентний потенціал, процес управління, конкурентний потенціал, принципи управління.

Постановка проблеми. Кожне підприємство чи організація є відкритою соціально-економічною системою, яка підлягає змінам у процесі її функціонування. Підприємство в кожен окремий період свого функціонування переживає різні проблеми та має різні потреби для ефективного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. А отже, є необхідність прийняття управлінських рішень, зорієнтованих на мінімізацію та нейтралізацію негативних проявів і на посилення реалізації конкурентного потенціалу. Тому постає необхідність звернення до теорії життєвих циклів і розробки практичного інструментарію управління конкурентним потенціалом підприємства відповідно до циклів розвитку соціально-економічної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати досліджень життєвих циклів підприємств одержали відображення у наукових працях як закордонних, так і вітчизняних учених: Айзедіса І., Грейнера Л., Ван Хорна, Дж. К., Мільнеар Б., Стонера Дж., Аріса С., Філоновича С., Василенко В., Короткова Е., Лігоненко Л., Скібіцького М., Стоянової О.

Постановка завдання. Метою дослідження є прогнозування показників конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу на кожній стадії розвитку підприємства та розробка управлінських рішень щодо подальшого управління підприємством і його конкурентним потенціалом.

Викладення основного матеріалу дослідження. Практичне дослідження соціально-економічних процесів підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації показало, що вони мають власні ритми існування та потенціал для їх розвитку, які збігаються з ритмами їх загального розвитку. Аналіз теорії і практики управлінської думки дозволило встановити, що на сьогодні не існує єдиного підходу до управління конкурентним

потенціалом підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації.

У результаті дослідження конкурентного потенціалу споживчої кооперації на різних етапах було виявлено циклічну тенденцію до поступального розвитку потенційних можливостей, а отже, і конкурентного потенціалу підприємств роздрібною торгівлі.

Беручи до уваги результати спостережень, пропонуємо використовувати циклічний підхід до управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі споживчої кооперації згідно з фазами життєвого циклу підприємства та фазами життєвого циклу конкурентного потенціалу. В основу цього підходу, на нашу думку, треба покласти прогнозування показників конкурентоспроможності підприємства та його потенціалу на кожній стадії розвитку підприємства та розробку управлінських рішень щодо подальшого управління підприємством і його конкурентним потенціалом.

В основі зазначеного підходу – ключове поняття «поняття життєвого циклу конкурентного потенціалу», тому вважаємо за доцільне розкрити його зміст. Цикл можна описати як: завершеність окремого процесу у разі досягнення запланованих результатів; діахронність управління, тобто повторюваність окремих процесів розвитку; наявність передачі системної інформації, «пам'яті» системи від одного покоління результатів до іншого; замкненість, упорядкованість складових частин процесу, стадій.

Відповідно до розробок В. Спіснаделя, цикл описується кортежем (1) [1]:

$$Ц = [П(Ц), \{S\}, R_e, T] \quad (1)$$

де $П(Ц)$ - мета, задум, потреба, вимога, призначення; $\{S\}$ - множина фаз стадій циклу; R_e - результат, ефективність; T - час циклу.

Процеси управління об'єктом циклу (Ц), у даному випадку конкурентним потенціалом

підприємства, є одночасно процесами реалізації відповідної системної ефективності. Водночас процеси управління потенціалом відображають трансформацію цілі потреби П і результат (1):

$$П \rightarrow R_e \leftrightarrow R_{\Pi} \rightarrow R_{Re}, \quad (2)$$

де R_{Π} – запланована ефективність; R_{Re} – реальна ефективність.

Ефективна реалізація зазначеного підходу можлива у разі дотримання певних універсальних принципів. У даному випадку принципи нового підходу є основою для розуміння відносин і правил

поведінки людей у процесі управління конкурентним потенціалом (рис. 1).

Вважаємо за доцільне розділити їх на чотири групи: системні принципи (комплексність, достовірність, системності, дієвості); специфічні, (діахронності, періодичності, інерції); принципи процесу (стратегічності, одночасного визначення цілей, мобільності) та системи управління (раціональності, науковості, функціональної інтеграції, оперативності).

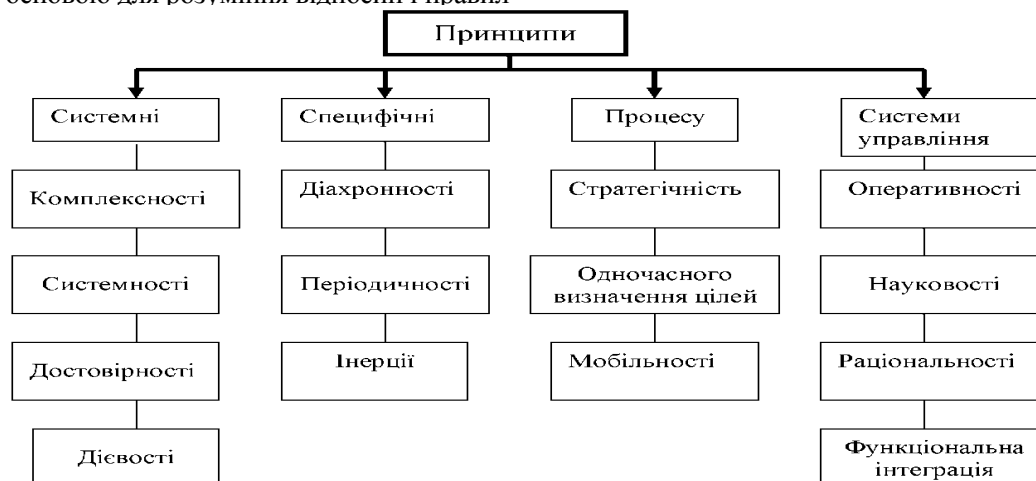


Рис. 1. Принципи циклічного підходу до управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації

Дотримання названих принципів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації України.

Отже, сутність запропонованого циклічного підходу до управління конкурентним потенціалом полягає в тому, що в будь-якій соціально-економічній системі є безліч циклів. До виділення циклів розвитку соціально-економічних систем у сучасній науковій літературі є різні підходи, проте більшість науковців схиляються до п'ятиетапного циклу розвитку організації.

Загальновідомо, що кожному з цих етапів відповідають певні особливості стану підприємств, проте, головна мета, завдання і система управління конкурентним потенціалом підприємства відрізняються на кожній стадії його життєвого циклу. Після визначення цілей і завдань підприємства необхідно оцінити альтернативні конкурентні стратегії. Залежно від типу та стану розвитку підприємства на кожному його етапі повинен відбуватися процес управління конкурентним потенціалом за рахунок виявлення, формування потенціалу, накопичення ресурсів і перетворення потенціалу в конкурентний, перетворення потенціалу в конкурентну перевагу, реалізацію конкурентних переваг, їх утримання або втрату через неефективну підтримку конкурентного потенціалу. Разом з тим, на кожному з цих етапів існує небезпека входження підприємства в зону фінансової нестійкості та кризи.

Розвиваючи ідеї попередніх дослідників [2,3,4], які зверталися до ідеї циклічного розвитку тих чи інших явищ і управління ними, вважаємо за доцільне ввести в науковий обіг поняття «цикл управління конкурентним потенціалом», яке пропонуємо розуміти як періодичну зміну функцій по етапах управління на різних стадіях процесу функціонування та нарощення потенціалу:

стадія виникнення потенціалу підприємства супроводжується загальною економічною ситуацією в регіоні, на цьому етапі відбувається планування та формування потенціалу, накопичення ресурсів підприємства; організація його використання;

стадія підйому, яка характеризується зростанням кількості і поліпшенням якісних ознак функціонування потенціалу та супроводжується удосконаленням організації його використання, мотивацією учасників процесу управління конкурентним потенціалом, організацією системи контролю за ним. Порушення стану рівноваги на цій стадії зумовлює перехід потенціалу до нового рівноважного стану з вищими якісними параметрами;

стадія стагнації розвитку або насичення, для якої характерні відносна стабільність показників функціонування потенціалу, супроводжується реалізацією функції контролю за управлінням конкурентним потенціалом підприємства, подальшою мотивацією учасників процесу управління та перетворенням його у конкурентні переваги, організацією використання

конкурентних переваг. У цьому періоді підприємство зберігає досягнений стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в освоєній сфері діяльності;

стадія кризи, проявом якої є зниження кількісних показників погіршення якісних ознак функціонування конкурентного потенціалу, може бути зумовлена порушенням реалізації основних функцій управління конкурентним потенціалом у разі відсутності відповідних управлінських рішень, що, призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не здатне відновити;

стадія депресії, проявом якої є уповільнення падіння та поступова стабілізація показників

конкурентного потенціалу підприємства, відновлення функцій управління конкурентним потенціалом, прийняття відповідних рішень, може розглядатися як перший крок у подоланні кризових явищ і виходу на траєкторію економічного зростання.

З огляду на характеристики цих стадій і можливостей виникнення кризи під час розвитку, можна запропонувати своєчасні заходи для запобігання впливу негативних факторів на формування та управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації та їх поступового перетворення у конкурентні переваги (табл. 1).

Таблиця 1.

Зв'язок стадій життєвого циклу підприємства із етапами формування та управління конкурентним потенціалом (авторська розробка)

Перехідний період	Особливості формування та функції управління конкурентним потенціалом за стадіями життєвого циклу	Потреба в ресурсах	Мета підприємства
Виникнення	Планування потенціалу; Виникнення потенціалу	Невизначена	Вживання, отримання прибутку в короткостроковому періоді
Становлення	Формування потенціалу та накопичення ресурсів; організація використання потенціалу	Середня	Зростання обсягів продажу й отримання прибутку
«Підйом», або «рання зрілість»	Планування та формування конкурентного потенціалу	Висока	Збалансоване зростання; формування конкурентного потенціалу
Насичення	Організація використання конкурентного потенціалу; мотивація учасників процесу управління конкурентним потенціалом; перетворення конкурентного потенціалу в конкурентні переваги	Сталі та помірно інтенсивні	Збалансоване зростання підприємства; збереження ринкових позицій; формування конкурентних переваг
Спад	Втрата конкурентних переваг. Удосконалення функцій управління конкурентним потенціалом	Низька	Реструктуризація, або оздоровлення підприємства

У результаті життєдіяльності соціально-економічних систем відбувається зміна тенденцій існування. Періоди зміни тенденцій життєдіяльності систем в результаті вичерпання внутрішніх можливостей системи або ж під впливом зовнішніх чинників є перехідними періодами стану функціонування потенціалу.

На рис. 2 представлені етапи життєвого циклу підприємства та перехідні періоди зіставлені з етапами формування й управління його конкурентним потенціалом.

Розглянемо детально перехідні періоди діяльності підприємства та імовірні точки процесу управління його конкурентним потенціалом, періоди міжетапних процесів переходу потенціалу з одного стану в інший.

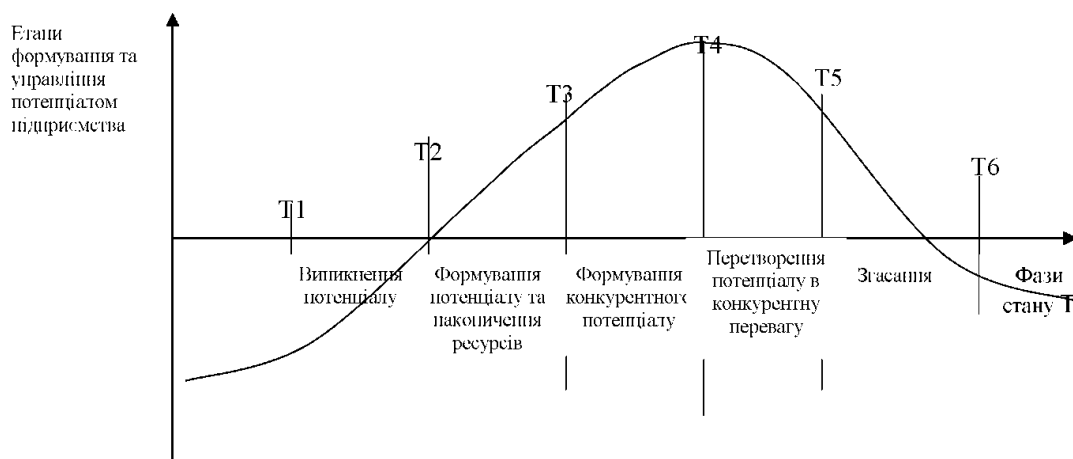
На рис. 2 зображено перший міжетапний період – виникнення (народження) підприємства, тобто виникнення потенціалу або його виявлення. Виникнення підприємства зумовлює виникнення потенціалу, а також загроз його функціонуванню. Виникнення потенціалу підприємства, супроводжується загальною економічною ситуацією в регіоні, на цьому етапі відбувається формування потенціалу та накопичення ресурсів підприємства. Для даного етапу характерні вплив

ризиків і негативних факторів на потенціал. У цьому періоді підприємство знаходиться в максимально дезорганізованому кризовому стані, який відбувся в результаті зміни структури зовнішніх і внутрішніх зв'язків, викликаних дією біфуркаційного механізму. Даний механізм руйнує малоефективні та неефективні зв'язки, відповідно, потенціал, проходячи через кризові етапи економічного циклу, і сприяє формуванню нових – ефективних – і у великій кількості. Потенціал підприємства буде визначатися ентропією, що, як і міра невизначеності стану системи в точці T1, має максимальне значення.

Через це виникає необхідність моніторингу зовнішнього середовища та проведення стратегічного аналізу потенціалу підприємства, виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування і розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. У цьому міжетапному періоді підприємства роздрібної торгівлі споживчої кооперації для запобігання виникненню кризи фінансового потенціалу необхідно розробити комплекс заходів для підвищення ефективності процесу управління потенціалом, який би мав стратегічний і оперативний характер. Перш ніж реалізувати ці

заходи, необхідно здійснити всебічні маркетингові дослідження ринкових позицій конкурентів за профілем їх діяльності, оцінити власні можливості

й узгодити їх з головною метою існування підприємства.



* Розроблено авторами

Рис. 2. Схема взаємозв'язку життєвого циклу підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації з етапами формування й управління його конкурентним потенціалом

Другий період діяльності підприємства «становлення» характеризується реальною появою нового підприємства, як самостійної організації в економічній кон'юктурі регіону діяльності, що має деякі ринкові позиції, стратегію діяльності, документально оформлену місію. На цьому етапі відбувається формування потенціалу та накопичення ресурсів.

Зі світової практики відомо, що значна кількість організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва, оскільки найбільша кількість невдач виникає саме в період «становлення».

Завдання цього періоду – забезпечити здорове існування і розвиток, тому нерідко робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Значну роль у забезпеченні успіху підприємства в цьому періоді має ефективне використання кадрового й управлінського потенціалу.

Мета управління потенціалом у цьому періоді становлення – формування потенціалу та його максимальна відповідність цілям функціонуємого підприємства. Унаслідок безперервного процесу організації складових потенціалу в єдину систему, зростання і активності підприємство починає пристосовуватися до нових умов. У цьому періоді характерними ознаками потенціалу повинні бути адаптивність, стійкість, стабільність і надійність. Ці ознаки проявляються по відношенню до умов зовнішнього середовища, яке несе в собі як реальні, так і потенційні загрози та небезпеки. Якщо в даному періоді керівництво підприємства вживатиме необхідних заходів для безпеки потенціалу та буде діяти, уникаючи найменших ризиків, то потенціал здатен перейти в іншу фазу свого стану.

Третій міжетапний період розвитку підприємства, виділений на рис. 3.2, – Т3 – називається «підйом», або «рання зрілість». На

цьому етапі закріплюються позиції підприємства на ринку, сформований і накопичений потенціал у попередніх періодах, проявляє здатність до адаптації в умовах зовнішніх змін на основі забезпечення комплексу фінансово-економічних, техніко-технологічних, організаційних, інтелектуальних характеристик.

Наявність сформованої структури потенціалу, поліпшення зв'язків між його складовими дозволяє досягти синергетичного ефекту [5], в результаті якого підприємства споживчої кооперації України отримують конкурентний потенціал, реалізація якого зможе перетворитися в конкурентні переваги. Серед основних завдань цього періоду мають бути: раціональне прийняття управлінських рішень; удосконалення технології й організації управлінського та виробничого процесу; удосконалення інфраструктури; використання досягнень науково-технічного прогресу; зниження собівартості за рахунок пошуку альтернативних джерел створення продукту чи послуг; активний фінансовий моніторинг конкурентів.

На четвертому етапі – насичення – спостерігається поява нових конкурентних переваг, утворених завдяки ефективному використанню конкурентного потенціалу підприємства. У цьому періоді підприємство досягає свого розквіту та самостверджується на ринку, але під впливом зовнішнього середовища виникає потреба в докорінній зміні структури потенціалу, оскільки деякі його складові за час свого існування та створення конкурентних переваг істотно застаріли й потребують оновлення. Саме в цьому періоді важливо передбачити зміни умов зовнішнього середовища та надати потенціалу нових якісних характеристик, так би мовити, «йти на випередження» змін, які несе в собі майбутній період.

Управління конкурентними перевагами передбачає інтеграцію зусиль усіх видів потенціалу для досягнення цілей підприємства. Таким

піддомд передбачено вирішення завдання управління конкурентними перевагами з метою ефективного функціонування і розвитку підприємства.

Ефективність управління конкурентними перевагами повною мірою буде залежати від ступеня адаптивності та гнучкості системи управління підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Тому підприємству необхідно використовувати ситуаційний підхід, який враховує ситуацію, що склалася на підприємстві, її особливості умов зовнішнього середовища, а також циклічний підхід, який дозволяє адекватно оцінити процеси формування і розвитку конкурентних переваг підприємства надалі [4; 8].

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентними перевагами належить розглядати в сукупності всіх функцій управління підприємством. При цьому управління конкурентними перевагами повинно базуватись на постійному формуванні та реалізації конкурентного потенціалу. Тому результатом даного процесу є реалізація стратегій формування та розвитку конкурентних переваг на основі підтримки конкурентного потенціалу.

У цьому періоді варто використовувати такі стратегії диференціації, низьких витрат і концентрації зусиль, а також стратегії інтеграції: регресивної, прогресивної, горизонтальної. На четвертому етапі для утримання конкурентних переваг повинна здійснюватись постійна робота з реалізації конкурентного потенціалу. На цьому етапі відбувається зниження показників, які характеризують фінансовий потенціал підприємства. Низька конкурентоспроможність фінансового потенціалу пов'язана з недостатністю внутрішніх можливостей ефективно використовувати наявні ресурси [124]. Фінансовий стан підприємства може бути напруженим у разі неефективного розміщення оборотних засобів, їх мобілізації, простроченої заборгованості перед бюджетом, постачальниками та банком, а також недостатньої стійкості потенційної фінансової бази, що пов'язано з сприятливими тенденціями у виробництві. Ситуація також може погіршуватись через надмірний вплив факторів зовнішнього середовища, які несуть у собі безліч загроз і небезпек. Тому підприємства повинні зважати на ситуацію, що складається, щоб запобігти реальній загрози, яка заважатиме ефективній діяльності, а для цього необхідно розробити політику економічної безпеки підприємства.

«Фінансовий потенціал підприємства» – це комплексне поняття, що характеризується системою показників, які відображають наявність і розміщення ресурсів, реальні та потенційні можливості [4,8]. Основними з них є склад і структура активів підприємства, обсяг виробленої продукції та послуг, загальні витрати на виробництво, структура витрат, структура оборотних засобів і період їх обертання, платоспроможність, інвестиційний потенціал, інтенсивність інвестицій, норма прибутку на

капітал, рентабельність продукції. Фактори впливу на фінансовий потенціал – це передусім стійкість темпів зростання власних оборотних засобів підприємства, якість управління поточними активами, забезпечення запасів і витрат власними ресурсами, забезпечення допустимої залежності підприємства від кредиторів, оборотність акцій, виплачувані дивіденди.

Для даного періоду характерна поява на ринку підприємств-комутантів. Комутанти працюють на етапі падіння циклу випуску будь-якого виду продукції. У цьому періоді організація відрізняється великими масштабами та механістичною вертикальною структурою. Рішення приймаються централізовано. У цей момент істотно збільшується загроза застою та вмирання організації. Щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати інноваційний процес, децентралізувати процес прийняття рішень.

За таких умов рекомендується використовувати стратегію скорочення.

Отже, основними завданнями періоду є: підвищення ефективності та використання конкурентних переваг; постійний аналіз зовнішнього середовища; визначення моментів істотних змін для зміни якісної структури потенціалу; прийняття ефективних управлінських рішень.

Лише за цих умов етап зрілості може тривати скільки завгодно довго, інакше відбувається втрата конкурентних переваг і настає п'ятий етап – «згасання».

П'ятий період – «згасання», характеризується реструктуризацією підприємства, припиненням його існування в попередньому вигляді. Стадії виникнення та ліквідації підприємства схожі між собою, тому що процес забезпечення конкурентоспроможності потенціалу відбувається з найменшою інтенсивністю. Різниця полягає у відсутності чітких схем управлінського впливу на стадії зародження та відсутності потреби в них на стадії ліквідації.

Це підприємства, які розпадаються через з неможливість їх ефективного функціонування або на яких відбувається диференціація з повною мірою профілю діяльності та повною мірою технологічних і інших процесів. Це період остаточного руйнування підприємства, його ліквідації тим або іншим способом.

У даному періоді регрес підприємства спричинений старінням потенціалу та його невідповідністю вимогам зовнішнього середовища та нездатністю протистояти зовнішнім загрозам і небезпекам. У цьому періоді виявляється роль та значення виконання (невиконання) завдань четвертого періоду.

Основою продовження життєвого циклу системи є її своєчасна та неодноразова модернізація, ідеї якої закладаються на етапі створення системи». Звідси можна зробити висновок, що для розвитку підприємства та його потенціалу важливою є модернізація. Компанії

здебільшого обирають реінжиніринг, внаслідок його запровадження зменшується розмір компанії.

Висновки. Дослідження життєвого циклу підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації і стадій життєвого циклу потенціалу, дозволило дійти висновку, що за допомогою потенціалу як динамічного критерію розвитку підприємства можна визначити систему параметрів і показників для аналізу останнього. Завдяки цьому підходу можна управляти потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, проводити аналіз прийняття управлінських рішень у стратегічному плані та ретроспективі.

Перевагами даного підходу є: закріплення ключових стратегій підприємства відповідно до стадій життєвого циклу потенціалу; формування та реалізація потенціалу, здатного перейти в конкурентну перевагу; розширення співпраці фахівців різних підрозділів (розуміння важливості впливу локальних потенціалів для реалізації

обраної стратегії підприємства в певному періоді його життєвого циклу); поглиблення знань.

Вважаємо, що даний підхід має право на існування та повинен бути закладений в основу відповідної Програми управління конкурентним потенціалом підприємства, яка б передбачала послідовне проведення таких етапів роботи, як діагностика потенціалу, визначення мети та завдань управління конкурентним потенціалом, визначення суб'єкта управління, оцінка часових обмежень процесу управління конкурентним потенціалом, оцінка якості процесу управління конкурентним потенціалом і оцінка ефективності використання конкурентного потенціалу на різних стадіях його життєвого циклу; розробка програми, впровадження програми та контроль за її реалізацією; розробка та реалізація профілактичних заходів в умовах втрати конкурентних переваг. Саме цим питанням і буде присвячено наступні наукові дослідження.

Список літератури

1. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: [учеб. пособие] / В. Н. Спицнадель. – М.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 328 с.
2. Градов А. Г. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Г. Градов. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
3. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб.: Спецлитература, 2000. – 589 с.
4. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Харьков: Изд-во ХНЕУ. – 2004. – 215 с.
5. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation / R. M. Grant // California management review. – 1991. – № 4, vol. 33. – P. 119.
6. Greener L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greener // Harvard Business Review. – 1972. – № 8. – P.200.
7. Колобов А. А. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистико-ориентированное проектирование бизнеса / А. А. Колобов, И. Н. Омельченко; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
8. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

Аннотация

Людмила Шимановская-Дианич, Янина Барыбина

ЦИКЛИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Предложен циклический подход к управлению конкурентным потенциалом предприятий розничной торговли потребительской кооперации согласно фазами жизненного цикла предприятия и фазам жизненного цикла конкурентного потенциала. Систематизированы принципы предложенного циклического подхода.

Ключевые слова: циклический подход, фазы, циклы развития, конкурентный потенциал, процесс управления, конкурентный потенциал, принципы управления.

Summary

Lydmila Shymanovska-Dianich, Yanina Barybina

CYCLICAL APPROACH TO MANAGING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF THE COMPANY OF CONSUMER COOPERATIVES

The paper proposed a cyclical approach to the competitive potential retailers of consumer cooperatives in accordance with the phases of the life cycle of an enterprise and phases of the life cycle of competitive potential. Systematized the principles of the proposed cycle approach.

Keywords: cyclic approach phase, development cycles, competitive potential, process management, competitive potential, management principles.